
Resumo

Não pretendendo ser exaustivo este *paper* faz uma abordagem à Responsabilidade Social das organizações, numa altura em que o mundo vive uma crise à escala global.

O conceito de Responsabilidade Social tem evoluído ao longo do tempo, existindo várias definições. Isto é resultante da tomada de consciência crescente, dos inevitáveis impactes sociais, económicos e ambientais, que a atividade das organizações provoca num mundo globalizado.

Abordar a Responsabilidade Social sob uma perspetiva estratégica é considerado um passo importante para a competitividade das organizações, dados os benefícios que se podem obter em matéria de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao financiamento, imagem e capacidade de inovação entre outros aspetos.

A crescente importância desta temática concorreu para a necessidade de criar modelos e orientações a nível internacional com o intuito de definir boas-práticas; são exemplos: as Orientações para as empresas multinacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, os dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas, a norma-guia sobre Responsabilidade Social ISO 26000, a Declaração de princípios tripartida da Organização Internacional do Trabalho sobre empresas multinacionais e política social, ou os Princípios orientadores das Nações Unidas sobre empresas e direitos humanos.

Para que a Responsabilidade Social se torne uma prática corrente das organizações, é indispensável desenvolver os conhecimentos e competências necessários. Por outro lado, é preciso mais investigação interdisciplinar sobre a Responsabilidade Social. As instituições de ensino superior e outros estabelecimentos de ensino têm um papel fundamental, ao incorporarem a Responsabilidade Social nos programas de ensino e investigação.

Palavras-chave: Competitividade, Desenvolvimento Sustentável, Ética, Responsabilidade Social.

1. Introdução

O conceito de Responsabilidade Social terá surgido nos finais do século XIX, nos Estados Unidos da América, quando alguns empresários sentiram a necessidade de realizar obras de caridade e as dar a conhecer à sociedade. Um século depois, os escândalos financeiros (García, 2009), o surgimento da utilização de mão de obra infantil nas fábricas - o que é considerado um drama mundial, já que as crianças representam uma mão de obra dócil e barata, fácil de explorar - e a globalização, despertaram uma crescente consciência social (ILO, 2008; ILO e WTO, 2011).

A Responsabilidade Social começa a adquirir uma importância significativa devido aos impactos gerados ao nível económico, social e ambiental, à escala global, resultantes da atividade das organizações¹ quaisquer que sejam.

A identidade das organizações, aliada à diversidade dos requisitos legais, levou a opinião pública a um maior grau de exigência sobre o seu desempenho, no sentido de adotarem práticas socialmente responsáveis que vão para além do contexto legislativo local.

Conceitos como bom governo, reputação e ética na gestão², compromisso ambiental, desenvolvimento sustentável, ação social ou código de boas práticas são já imprescindíveis no vocabulário da gestão das organizações em geral.

Mas, apesar da preocupação manifestada continuam a ocorrer situações que põem em causa os bons-princípios num mundo turbulento, sem valores e confuso, principalmente nas economias avançadas mas que tende a ganhar expressão global (Santos, 2012).

É um assunto apaixonante. Contudo, devido à dimensão deste trabalho serão apenas debatidos alguns aspetos, ficando os restantes para um trabalho futuro.

2. A Responsabilidade Social é filantropia ou mecenato?

Mas afinal o que é a Responsabilidade Social das Organizações? É filantropia ou mecenato?

Não se pode ocultar que há quem pense, que a Responsabilidade Social não passa de uma moda como tantas outras, como uma operação de cosmética, como a face bondosa do capitalismo (Heras e Ayuso, 2009:38) ou simplesmente alguma irresponsabilidade (Friedman, 2002).

¹ Uma possível definição de *organização* é a referida na Norma NP EN ISO 9000 (IPQ, 2005), no âmbito das normas de sistemas de gestão da qualidade: «conjunto de pessoas e de instalações numa cadeia (geralmente ordenada) de responsabilidades, autoridades e relações» (ex: companhia, corporação, firma, empresa, instituição, instituição de solidariedade social, comerciante individual, associação, qualquer das partes ou combinação). Mas, no Guia ISO/IEC 2, por exemplo, o termo *organização* é definido de forma diferente.

² Por exemplo, a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) fundada em Novembro de 2002 por um grupo de profissionais e empresários, tem como objetivo promover o desenvolvimento da ética nas organizações, com plena integração nas suas práticas de gestão e, consequentemente, no seu meio envolvente. A Responsabilidade Social é encarada como uma consequência da aplicação prática dos valores éticos da organização.

A Responsabilidade Social é mais do que filantropia ou mecenato, representa uma dinâmica emergente no mundo das organizações atualmente; mas no início do século XX, a responsabilidade social limitava-se apenas ao ato filantrópico, que inicialmente assumiu carácter pessoal, representado pelas doações efetuadas por empresários ou pela criação de fundações, como a *Ford*³, a *Rockefeller*⁴ e a *Guggenheim* (Tenório, 2006). É resultante da tomada de consciência crescente, dos inevitáveis impactes que a atividade das organizações provoca num mundo globalizado: impactes sociais, impactes económicos, impactes ambientais.

Segundo Urzúa (2001), a Responsabilidade Social encontra-se a vários níveis: no comportamento privado e público de cada indivíduo, nas famílias⁵, nos grupos sociais e partes interessadas⁶, nas organizações da sociedade civil, nas instituições públicas, sociais e religiosas, no Estado e nas políticas públicas.

Não existe, no entanto, uma definição universalmente aceite de Responsabilidade Social (Hohnen, 2007); pelo contrário, as definições existentes abordam aspetos diversos com distintos alcances.

2.1 Algumas definições de Responsabilidade Social das organizações

Diversos autores quer a nível individual quer a nível institucional propuseram definições de Responsabilidade Social. Abordam-se neste ponto, algumas dessas definições.

Assim, de acordo com as conclusões, do Fórum⁷ de Especialistas em Responsabilidade Social Empresarial⁸ (Espanha), a Responsabilidade Social é *«para além do conjunto estrito das obrigações legais vigentes, a integração voluntária no seu governo e gestão, na sua estratégia, políticas e procedimentos, das preocupações sociais, laborais, ambientais e respeito pelos direitos humanos, da relação e do diálogo transparente com as partes interessadas, responsabilizando-se assim pelas consequências e pelos impactes que derivam das suas ações»*.

Para Holme e Watts (2002:10) a Responsabilidade Social Empresarial é: *«o contínuo compromisso dos negócios para se conduzir eticamente e contribuir para o desenvolvimento económico enquanto melhoram a qualidade de vida dos seus empregados e famílias, assim como da comunidade local e sociedade em geral»*.

³ *Ford Foundation*, <http://www.fordfoundation.org/>.

⁴ *Rockefeller Foundation*, <http://www.rockefellerfoundation.org/>.

⁵ Permitindo a cada membro a oportunidade de desenvolver as suas capacidades.

⁶ Empresários, organizações sindicais, organizações profissionais e outras.

⁷ Convocado pelo *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* (2005).

⁸ *Conclusiones de las I, II y III sesiones de trabajo del Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial*.

No caso do *Business for Social Responsibility* a Responsabilidade Social das organizações empresariais é: *«alcançar êxito comercial de forma que honrem os valores éticos e respeito pelas pessoas, comunidade e o ambiente natural. Conduzindo as expectativas legais, éticas, comerciais, e outras que a organização tem dos negócios, e tomando decisões que balanceiam de modo justo as necessidades de todas as partes interessadas chave (BSR)»*.

Para o *Canadian Business for Social Responsibility*, a Responsabilidade Social Empresarial é: *«o compromisso de uma organização de operar de maneira económica e ambientalmente sustentável enquanto reconhece os interesses das partes interessadas»* (CBSR, 2002:12).

O Instituto *Ethos* (Brasil) define a Responsabilidade Social empresarial como: *«a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais»*.

Segundo Stigson (2004) *«não existe uma definição única do que significa a Responsabilidade Social Corporativa, pois geralmente esta depende da cultura, religião ou tradição de cada sociedade. Não existe uma medida única, pelo que se deve desenhar uma para cada caso e necessidade»*.

A Norma Brasileira ABNT NBR 16001 (ABNT, 2012) define Responsabilidade Social do seguinte modo: *«Responsabilidade de uma organização pelos impactes das decisões e atividades⁹ (incluem produtos, serviços e processos) na sociedade e no ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: (i) contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade; (ii) tenha em consideração as expectativas das partes interessadas; (iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, e; (iv) esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações¹⁰»*.

Já a Norma Portuguesa NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008a) define a Responsabilidade Social como: *«a responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: (i) seja consistente com o seu desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; (ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (iii) esteja em conformidade com*

⁹ Incluem produtos, serviços e processos.

¹⁰ Relações referem-se às atividades da organização dentro do escopo do sistema de gestão da Responsabilidade Social e da cadeia de valor.

a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais, e; (iv) esteja integrado em toda a organização».

A Comissão Europeia definiu Responsabilidade Social das empresas¹¹ como «um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas atividades comerciais e na sua interação com as partes interessadas numa base voluntária»; mas, segundo uma nova definição desta Instituição, a Responsabilidade Social das empresas é «a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade» (CE, 2011).

Em face das várias definições abordadas pode depreender-se que a noção de Responsabilidade Social das organizações tem natureza multidimensional, assenta na integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com diversas partes interessadas, sem a tal serem obrigadas pela lei. Deste modo, as organizações contribuem para a satisfação das necessidades dos seus clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos colaboradores, dos fornecedores, da comunidade local e de outras partes interessadas.

3. A Responsabilidade Social numa perspetiva estratégica

Abordar a Responsabilidade Social sob uma perspetiva estratégica é considerado um passo importante (Asongu, 2007), para a competitividade das organizações, pelos benefícios que pode proporcionar em matéria de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao financiamento (Hohnen 2007), relações com os clientes, gestão dos recursos humanos, imagem e capacidade de inovação (Santos e Sousa, 2011) entre outros aspetos.

Ao incorporarem a Responsabilidade Social na sua cultura, as organizações podem criar laços de confiança com os colaboradores¹², com os clientes¹³ e com a sociedade em geral suscetíveis de servir de base a modelos empresariais sustentáveis; por outro lado, níveis de confiança mais elevados contribuirão, muito provavelmente, para criar as condições favoráveis ao desenvolvimento de novos mercados, à inovação e às oportunidades de crescimento sustentado.

¹¹ Organização individual ou coletiva, pública ou privada, que visa a obtenção de lucros através da produção de bens ou serviços. Empresa multinacional: empresa que possui ou controla outras empresas implantadas em vários países, o que lhe permite elaborar uma estratégia à escala internacional, empresa transnacional. Empresa privada: empresa cuja posse pertence a um ou a vários particulares. Empresa pública: empresa que é propriedade do Estado (Empresa In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2013. Disponível em: [www: http://www.infopedia.pt/pesquisa-global/empresa](http://www.infopedia.pt/pesquisa-global/empresa). Consulta efetuada em 2013-07-09).

¹² Trabalhadores.

¹³ Consumidores.

A União Europeia da qual Portugal é membro tem como objetivo acolher uma «*Economia Social de Mercado altamente competitiva*» como é referido no Tratado de Lisboa¹⁴, a Responsabilidade Social das organizações contribuirá para alcançar aquele objetivo, bem como os objetivos de desenvolvimento sustentável – as consequências sociais resultantes da atual crise económica, incluindo a perda de postos de trabalho, faz parte da Responsabilidade Social das organizações. A Responsabilidade Social das organizações proporciona um conjunto de valores, com base nos quais, se poderá construir uma sociedade mais coesa e evoluir para um sistema económico sustentável¹⁵.

Falou-se anteriormente em *economia social de mercado*, contudo é conveniente fazer uma distinção entre os conceitos de economia social de mercado e de *economia social*.

A *economia social* reúne as atividades económicas que não visam o lucro e, embora sejam de carácter privado, partilham os seus objetivos com o setor público, frequentemente, a *economia social* está ligada à economia solidária¹⁶. Na esfera da *economia social*, estão o associativismo, o cooperativismo e o mutualismo, como formas de organização da atividade produtiva. No contexto nacional, entende-se por *economia social* o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da Lei n.º 30/2013 de 8 de maio¹⁷, ou seja: (i) as cooperativas; (ii) as associações mutualistas; (iii) as misericórdias; (iv) as fundações; (v) as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas anteriores; (vi) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; (vii) as entidades abrangidas pelos subsectores, comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição da República Portuguesa no setor cooperativo e social; (viii) outras entidades dotadas de personalidade jurídica que respeitem, os princípios orientadores da economia social, tais como, por exemplo, o primado das pessoas e dos objetivos sociais, a adesão e participação livre e voluntária, ou a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral¹⁸.

¹⁴ Tratado de Lisboa que altera o Tratado da União Europeia e o Tratado que institui a Comunidade Europeia, assinado em Lisboa em 13 de Dezembro de 2007. Tratado de Lisboa, Jornal Oficial da União Europeia, C 306, de 17 de Dezembro de 2007, ISSN 1725-2482.

¹⁵ A crise económica e as suas consequências sociais comprometeram, em certa medida, os níveis de confiança no setor empresarial e atraíram a atenção da sociedade para o desempenho social e ético das organizações.

¹⁶ A economia solidária é uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza (economia) centrada na valorização do ser humano e não do capital.

¹⁷ Lei que estabelece, no desenvolvimento do disposto na Constituição quanto ao setor cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios - Lei de Bases da Economia Social.

¹⁸ As entidades da economia social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os princípios orientadores estabelecidos no artigo 5.º da Lei n.º 30/2013 de 8 de maio e constem da base de dados da economia social.

A *economia social de mercado*¹⁹ é um modelo sociopolítico, tendo sido o principal modelo económico utilizado na Alemanha Ocidental após a Segunda Guerra Mundial (Hook, 2004), assim como em outros países europeus como a Áustria (Magone, 2001) por exemplo. Alfred Müller-Armack²⁰ descreveu a Economia Social de Mercado como a «*combinação do princípio da liberdade de mercado com o princípio da equidade social*». O objetivo do conceito é unir as maiores vantagens de um mercado livre, como a alta produtividade ou a livre iniciativa individual, com uma forte componente social por exemplo.

Numa altura em que os negócios se realizam à escala global, cada vez mais é exigido às organizações que considerem os impactes sociais e éticos, resultantes das suas políticas e atividades (OCDE, 2011); a demonstração de uma abordagem responsável às questões sociais e éticas por parte das organizações conduzirá a vantagens competitivas e à confiança dos acionistas, dos clientes, das comunidades locais e de outras partes interessadas.

Ser socialmente responsável não significa cumprir somente a legislação aplicável, mas ir mais além e investir no capital humano (Phillips, 2006), na envolvente e nas relações com as partes interessadas. Ir mais além do cumprimento da legislação permitirá aumentar a competitividade das organizações, para além de ter um impacto direto na produtividade; por exemplo, o investimento em tecnologias e práticas comerciais *amigas* do ambiente e a criação de empregos verdes (ILO, 2012).

Sob a crescente pressão das Organizações Não Governamentais²¹ (ONG), das organizações de defesa dos consumidores e, a partir de agora também, dos investidores, as organizações e os setores de atividade adotam cada vez mais códigos de conduta em matéria de condições laborais, direitos humanos e proteção do ambiente²², dirigido principalmente aos seus subempreiteiros e fornecedores. Por exemplo, as autoridades públicas, ao promoverem a Contratação Pública Socialmente Responsável (CFSR), podem dar às organizações, incentivos, para que estas desenvolvam uma gestão socialmente responsável; por outro lado,

¹⁹ Em alemão: *Soziale Marktwirtschaft*.

²⁰ Alfred Müller-Armack (1901-1978) foi um economista e político alemão, adotou o termo *Economia social de mercado* em 1946.

²¹ As Organizações Não Governamentais (ONG) representam uma importante faceta da política internacional desde meados do século XIX. É habitual referir-se o ano de 1840 como o do arranque destas estruturas com o surgimento da Convenção Mundial Anti-esclavagista, que espalhou pelo mundo as suas ideias acerca desse tema. Desde cedo, também as ONG cobriam e pugnavam por uma grande variedade de assuntos e causas de todo o género: científicas, religiosas, ajuda de emergência e assuntos humanitários. É reconhecido o seu papel, contudo, há quem pense que, dada a sua influência política, correm muitas vezes o risco de instrumentalização, por outro lado, existem críticas devido à falta de uma contabilidade eficaz (devido às agendas apertadas) que lhes permita afastar algumas suspeitas de fraudes e possibilite uma perfeita aplicação dos fundos acumulados (ONG. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2013. Disponível em: [http://www.infopedia.pt/\\$ong](http://www.infopedia.pt/$ong). Consulta efetuada em 2013-06-12).

²² De acordo com a OIT, mantidas as atuais tendências, os desperdícios dos padrões de produção e consumo vigentes continuarão a provocar a degradação do solo, abate florestal, pesca predatória e alterações climáticas, que resultarão numa crescente escassez de água e na escalada de preço dos alimentos, da energia e de outras *commodities*. Isso irá exacerbar problemas como a pobreza e as desigualdades, bem como a subnutrição e a segurança alimentar (ILO, 2012).

ao efetuarem as suas aquisições de forma sensata, podem promover: a oportunidade de emprego, o trabalho digno, a inclusão social, a acessibilidade, o comércio ético, uma maior conformidade com as normas sociais entre outros aspetos (Vasileva et al., 2011).

A abordagem à Responsabilidade Social das organizações envolve em particular duas dimensões (CCE, 2001): a dimensão interna e a dimensão externa.

A dimensão interna, está relacionada com a própria organização, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os colaboradores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança²³ (Caneda, 2004), enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais usados no processo de produção²⁴; os recursos naturais do nosso planeta são vitais para a sobrevivência e o desenvolvimento da Humanidade. Alguns desses recursos, como, por exemplo, os minerais, as espécies e os habitats uma vez extintos ou destruídos, muito provavelmente, desaparecerão para sempre²⁵. O modelo de desenvolvimento intensivo em recursos naturais do passado vai levar à elevação de custos, à perda de produtividade e à perturbação da atividade económica (ILO, 2012).

Mas, a Responsabilidade Social de uma organização ultrapassa a esfera da própria organização e estende-se à comunidade local, envolvendo um vasto leque de outras partes interessadas, para além dos colaboradores e dos acionistas, tais como, parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente (CCE, 2001). Num mundo de investimentos multinacionais e de cadeias de produção globais, a Responsabilidade Social das organizações terá também de estender-se para além das fronteiras dos países, das regiões e dos continentes. O fenómeno de interdependência de mercados e produtores de diferentes países designado por globalização veio acrescer a complexidade organizacional e induzir novas responsabilidades à escala global (CCE, 2002) – tendo a tecnologia, a economia²⁶, a demografia – por exemplo, o problema do envelhecimento em Portugal (CES, 2013) - e o ambiente como principais elementos-chave no seu desenvolvimento (Xercavins et al., 2005) - fomentou, a discussão

²³ As ações de reestruturação generalizadas preocupam todos os trabalhadores e outras partes interessadas, uma vez que o encerramento de uma fábrica ou uma redução drástica na sua mão de obra poderão provocar uma grave crise económica, social ou política no seio de uma comunidade.

²⁴ Estes aspetos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada. Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental. Poderá igualmente ser vantajoso para as organizações, na medida em que possibilita uma redução das despesas com energia e de eliminação de resíduos, bem como dos custos de matérias-primas e despoluição.

²⁵ Embora muitos efeitos da sobre-exploração se façam sentir a nível local, a crescente interdependência das nações e do comércio internacional relativamente aos recursos naturais tornam a sua gestão uma questão à escala global.

²⁶ A globalização veio também expor mais as organizações à criminalidade económica transfronteiriça, exigindo uma resposta internacional.

sobre o papel e o desenvolvimento de uma governação à escala planetária²⁷ (global) como defende Morin (2002), para a qual contribui a definição de práticas voluntárias de Responsabilidade Social das organizações. Isto corresponderá à outra dimensão, ou seja, à dimensão externa da Responsabilidade Social.

Podemos ainda falar de uma outra dimensão, a dimensão internacional da Responsabilidade Social das organizações. É importante que haja uma promoção da Responsabilidade Social a nível mundial, com vista a maximizar o contributo das organizações para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio da Organização das Nações Unidas²⁸ (ONU).

As orientações para as empresas multinacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico²⁹ (OCDE) - *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* (OCDE, 2011), os dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas (*UN Global Compact*, s/d), a norma-guia sobre Responsabilidade Social ISO 26000:2010 - *Guidance on social responsibility* (adotada no acervo normativo nacional com a designação NP ISO 26000:2011 - Linhas de orientação da Responsabilidade Social), a declaração de princípios tripartida da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre empresas multinacionais e política social - *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy* (ILO, 2006), os princípios orientadores das Nações Unidas sobre empresas e direitos humanos - *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework* (UN, 2011), constituem um conjunto fundamental de princípios e orientações reconhecidos internacionalmente no quadro geral da Responsabilidade Social empresarial, usados, em particular, pelas grandes organizações³⁰.

Para definir boas práticas para a prestação de contas a fim de assegurar a qualidade da contabilidade, a auditoria e o relato social ético das organizações surgiu a série de normas AA 1000; a Série AA1000 inclui três normas:

- AA1000APS (2008) *AccountAbility Principles*
- AA1000AS (2008) *Assurance Standard*

²⁷ Os processos de liberalização dos mercados comerciais e financeiros deveriam ser acompanhados de progressos adequados na instituição de um sistema eficaz de governação global, incluindo as suas dimensões social e ambiental.

²⁸ Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) que se desdobram em dezoito metas, às quais é associada uma série de indicadores socioeconómicos, assumidos pelos países membros das Nações Unidas a serem atingidos até 2015. A ONU é uma organização internacional formada por países que se reuniram voluntariamente para trabalhar pela paz e pelo desenvolvimento mundiais.

²⁹ As raízes da OCDE remontam ao Plano Marshall. A missão da Organização é: «to promote policies that will improve the economic and social well-being of people around the world» (OECD, <http://www.oecd.org/about/>), promover políticas que permitam melhorar o bem-estar económico e social das pessoas em todo o mundo. Na essência auxiliar Governos e sociedade, no contexto dos desafios económicos, sociais e de governação que acompanham o fenómeno da globalização.

³⁰ Outros exemplos são, entre outros, os Princípios *Caux* e os Princípios *Global Sullivan*.

- AA1000SES (2005) *Stakeholder Engagement Standard*

Este conjunto de referenciais associa a definição e a integração dos valores da organização, com o desenvolvimento das metas de desempenho e com a avaliação e comunicação do desempenho organizacional.

4. Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social

Como se discutiu anteriormente, a atividade das organizações gera impactos positivos e negativos ao nível económico, social e ambiental, à escala global.

Por outro lado, a opinião pública, tem provocado um aumento do grau de exigência sobre o desempenho das organizações, no sentido de adotarem práticas socialmente responsáveis que vão para além do contexto legislativo local.

Daí que tenha surgido a necessidade de criar modelos e orientações para a gestão da Responsabilidade Social. Inclusivamente, houve um compromisso, para que cada país ou região criasse uma resposta de acordo com a sua realidade, de modo a que as organizações possuíssem instrumentos localmente adaptados para a definição e implementação da Responsabilidade Social, no decorrer do desenvolvimento do projeto de Norma Internacional ISO 26000, tendo Portugal acatado a recomendação e desenvolvido um referencial que especifica um conjunto de requisitos, para a implementação de Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social³¹.

A decisão de implementar um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social, terá como objetivo melhorar de forma continuada o desempenho da organização neste âmbito e assim, desenvolver e consolidar relações de confiança e credibilidade, através de um comportamento ético e transparente, que seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade e que tenha em conta as expectativas das partes interessadas. No entanto, a implementação e eventual certificação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social de acordo com os requisitos de um modelo normativo de referência, não significa, por si só, que a organização seja socialmente responsável, mas sim, que a sua gestão possui mecanismos para que, potencialmente, se torne cada vez mais socialmente responsável, no contexto dos desafios que se apresentam.

A norma SA 8000 e a Norma Portuguesa NP 4469-1 constituem exemplos de dois modelos para a implementação de Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social³².

³¹ Sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à Responsabilidade Social. Um sistema é um conjunto de elementos interrelacionados e interatuantes (IPQ, 2005).

³² A Norma Portuguesa NP 4469-1 foi desenvolvida com o objetivo de permitir que a organização alinhe ou integre, o seu próprio sistema de gestão da Responsabilidade Social com os requisitos de sistemas de gestão relacionados, para benefício

A norma SA 8000 surgiu em 1997 desenvolvida pela *Social Accountability International*³³ (SAI). A sua estrutura baseia-se em várias Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração dos Direitos do Homem das Nações Unidas e na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança (SAI, 2008). É orientada para o incremento da capacidade competitiva de qualquer organização que voluntariamente garanta a componente ética do seu processo e ciclo produtivo, prevendo a adequação à legislação nacional e ao cumprimento dos seus nove requisitos. Para além da norma SA8000 há outros referenciais nesta categoria, entre eles, o *Fair Labor Association Code*³⁴, o *American Apparel Manufacturers Code*, o *International Council of Toys Industries Code*³⁵, além de vários códigos próprios das organizações.

A Norma Portuguesa NP 4469-1 especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, que permita à organização desenvolver e implementar uma política e objetivos, tendo em consideração os pontos de vista das partes interessadas e a informação sobre aspetos da Responsabilidade Social: elementos das relações, atividades e produtos de uma organização, que podem interagir com o ambiente, com o contexto económico e com o contexto social (IPQ, 2008).

O modelo adotado pela Norma referida baseia-se em dois ciclos interligados pela política da Responsabilidade Social³⁶:

- Ciclo de gestão estratégica
- Ciclo de gestão operacional

O primeiro, o ciclo de gestão estratégica, inicia-se com a definição dos valores³⁷ e princípios³⁸ orientadores da organização e com o estabelecimento do compromisso da Gestão de topo para com o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social e a melhoria contínua. É fundamental neste ciclo a análise do contexto económico, social e ambiental e não esquecendo a própria

dos seus utilizadores, a conceção da Norma teve em consideração as seguintes normas: NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001, NP 4397 e NP 4460-1.

³³ *Social Accountability International (SAI): «is a non-governmental, multi-stakeholder organization whose mission is to advance the human rights of workers around the world. It partners to advance the human rights of workers and to eliminate sweatshops by promoting ethical working conditions, labor rights, corporate social responsibility and social dialogue»*, <http://www.sa-intl.org/>.

³⁴ *Fair Labor Association*, <http://www.fairlabor.org/our-work>.

³⁵ *ICTI CARE Foundation*, <http://www.icti-care.org/resources/codeofbusinesspractices.html>.

³⁶ A política da Responsabilidade Social deve ser consistente com as restantes políticas de gestão da organização.

³⁷ Os valores que orientam a atuação da organização a nível interno e a nível externo não devem ser definidos de forma unilateral pela Gestão de topo. Devem ser ouvidas, através de pedidos de opinião, inquéritos e sob outras formas, pelo menos as partes internas, nomeadamente os colaboradores. Após definição dos valores estes devem ser expressos em documentos e divulgados às partes interessadas.

³⁸ Os princípios da Responsabilidade Social incluem, entre outros: o cumprimento da lei, dos instrumentos de regulação coletiva e dos regulamentos aplicáveis; o respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente; a adoção do princípio da precaução; o privilégio à prevenção da poluição na origem; a atuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto.

organização, com o propósito de efetuar uma identificação das partes interessadas e dos aspetos da Responsabilidade Social da organização, que constituirão a base da definição da política da Responsabilidade Social (IPQ, 2008; IPQ, 2010).

O segundo, o ciclo de gestão operacional - que se baseia no ciclo de melhoria contínua, também conhecido por ciclo de Deming ou PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) -, permite a concretização da política da Responsabilidade Social estabelecida através de atividades de planeamento, implementação, verificação e revisão e melhoria do desempenho da organização em termos da Responsabilidade Social (IPQ, 2008; IPQ, 2010).

É evidente que as organizações são constituídas por pessoas, é preciso que haja uma conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, assegurando que tenham sucesso nestas três dimensões da sua vida. Apoiar os colaboradores no seu esforço para equilibrar o trabalho com a vida pessoal e familiar não é uma questão de mera amabilidade. O equilíbrio trará benefícios para todos os envolvidos, ao ter um impacto positivo na produtividade, na atração de talentos, na motivação e na retenção de força de trabalho.

Atendendo a estes aspetos a *Fundación Másfamilia*³⁹ desenvolveu um conjunto de normas - família 1000 - para implementação do modelo de gestão «efr- entidades familiarmente responsáveis⁴⁰», nomeadamente:

- efr 1000-1 - *Modelo para empresas efr. Especificaciones y directrices generales asociadas al diseño, implantación y certificación del Modelo efr para grandes y medianas organizaciones;*
- efr 1000-2 - *Modelo para empresas efr. Especificaciones y directrices generales asociadas al diseño, implantación y certificación del Modelo efr para pequeñas organizaciones;*
- efr 1000-3 - *Modelo para empresas efr. Sistema de puntuación para grandes y medianas organizaciones;*
- efr 1000-4 - *Modelo para empresas efr. Sistema de puntuación para pequeñas organizaciones;*
- efr 1000-5 - *Modelo para empresas efr. Especificaciones y directrices generales asociadas a la obtención del Distintivo efr microempresa.*

Para além destas normas existe um conjunto de anexos, suplementos e guia.

³⁹ *Fundación Másfamilia*, <http://www.certificadoefr.org/>.

⁴⁰ A certificação EFR - Entidade Familiarmente Responsável é promovida pela *Fundación Másfamilia*, com o objetivo de responder ao atual contexto sócio laboral marcado pela flexibilidade, competitividade e compromisso.

Algumas vantagens resultantes da implementação e certificação de Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social e certificação «*Entidade Familiarmente Responsável*» (EFR) são (APCER, 2013a; APCER, 2013b): (i) o aumento da produtividade e competitividade; (ii) aumento do envolvimento dos colaboradores; (iii) contributo para o desenvolvimento sustentável; (iv) maior credibilidade e reputação no mercado; (v) diferenciação positiva face à concorrência; (vi) diminuição da conflituosidade laboral; (vii) diminuição das taxas de absentismo; (viii) melhor controlo da conformidade legal; (ix) melhor relação com todas as partes interessadas; (x) referencial de reconhecimento internacional, no âmbito da Responsabilidade Social; (xi) atração e retenção de talentos, e; (xii) atração de investimento socialmente responsável.

Por exemplo, a Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A. (CARRIS) é a primeira empresa portuguesa certificada em Responsabilidade Social com base na Norma NP 4469-1 e em alinhamento com a NP ISO 26000 (CARRIS, 2013).

5. Indicadores de Responsabilidade Social

É importante que as organizações avaliem o seu comportamento na perspetiva da sustentabilidade e da Responsabilidade Social, por exemplo, no que se refere aos valores, transparência, governo ou em relação ao ambiente entre outros aspetos (Hawkins, 2006).

Os Indicadores de Responsabilidade Social são sistemas de avaliação que permitem às organizações verificar o seu nível de envolvimento com questões sociais e ambientais.

Para além de auxiliar a gestão de topo, os Indicadores possibilitam a comunicação transparente da organização com as várias partes interessadas. Dessa forma, a cooperação reforça o seu compromisso com a ética nos negócios e com a melhoria da qualidade de vida no trabalho e da sociedade.

Um exemplo de indicadores para a avaliação do comportamento das organizações no âmbito referido são os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial, desenvolvidos pelo Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social, sediado no Brasil; os indicadores permitem fazer um autodiagnóstico e proporcionar informação para o planeamento estratégico em sete temas: (i) Valores, Transparência e Governo (da organização); (ii) Público interno (colaboradores); (iii) Ambiente; (iv) Fornecedores; (v) Consumidores e clientes; (vi) Comunidade, e; (vii) Governo e sociedade. É reconhecida a existência de sinergias entre estes Indicadores e outras iniciativas em sustentabilidade, nomeadamente: as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI), as Metas do Milénio, a Norma ISO 26000, a Norma SA 8000 e o Pacto Global (*Global Compact*).

O Código de Governo das Sociedades, do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), Código cuja adesão é voluntária e a sua observância é facultativa assentando na regra *comply or explain* (IPCG, 2012), constitui um exemplo de um instrumento de apoio ao governo das organizações⁴¹. O governo das sociedades é um sistema que serve para otimizar os contributos de várias partes distintas – *stakeholders* (partes interessadas) - para um único fim partilhado por todos (Davies, 2006). O governo das sociedades é executado por pessoas, logo, a função dos recursos humanos é vital para o sucesso no incentivo das boas práticas, por exemplo, na adequação dos comportamentos, moldando-os aos valores da organização, quer através da formação, quer através de programas de *mentoring*⁴² e avaliação.

O Código de Governo das Sociedades do IPCG pretende constituir um instrumento de promoção de boas práticas de governo societário, correspondendo ao apelo de empresas nacionais e de uma vasta comunidade de interessados nas matérias de *corporate governance*.

O Código estrutura-se e desenvolve-se em dois níveis distintos:

- Princípios
- Recomendações

A função dos princípios consiste, em fixar uma base para a interpretação e para a aplicação das recomendações, mas também em oferecer um fundamento qualitativamente relevante para o *explain*: a sociedade que não observe uma recomendação obterá uma apreciação positivamente diferenciada caso logre demonstrar que observa o princípio, ainda que por via distinta da que é recomendada (IPCG, 2012).

Alguns dos objetivos do *corporate governance* são: (i) Equidade no tratamento dos *stakeholders* - reforço dos direitos dos acionistas e a proteção dos trabalhadores, credores e outras partes interessadas -; (ii) Transparência da gestão; (iii) Promover a eficiência e a competitividade das organizações; (iv) Exaltar a confiança nos mercados de capitais; (v) Desenvolver o alinhamento de interesses na organização; (vi) *Accountability* (prestação de contas, responsabilidade e KPI-Key Performance Indicator⁴³); (vii) Fomentar a estabilidade financeira e o crescimento económico, e ainda: Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Ambiental, Sistema de Regulação de Conflitos inter-agentes: gestores, acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores (Câmara, 202).

⁴¹ Existem vários modelos de governo das sociedades, uns baseados em estrutura e processos, como o Relatório Cadbury e sucessores e outros que não se baseiam em regras mas dizem respeito a um conjunto de princípios que interagem; os vários modelos têm vantagens e desvantagens.

⁴² Relaciona-se com um sistema em que uma pessoa mais velha e experiente (mentor) orienta e encaminha outra mais jovem e com menos experiência (*Mentoring*. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2013. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/pesquisa-global/mentoring>. Consulta efetuada em 2013-07-09).

⁴³ Indicador-chave de Desempenho.

A abertura crescente do âmbito do governo das sociedades tem sido reforçada pelo desenvolvimento da Responsabilidade Social das organizações e pela preocupação com o ambiente, embora muitos críticos do governo das sociedades vêem isto, como uma distração da prossecução dos objetivos de longo prazo das organizações (Davies, 2006).

6. O papel do ensino e da investigação

Para que a Responsabilidade Social das Organizações se torne uma prática corrente das organizações, é necessário desenvolver os conhecimentos e competências necessários entre os futuros empresários, líderes empresariais, gestores de organizações e colaboradores (trabalhadores), daí constituir, também, uma matéria no âmbito da formação contínua. Para as organizações, como diz Münch (1996:7), *«a formação contínua é uma componente nuclear do seu trabalho de desenvolvimento de recursos humanos e, portanto, condição fundamental para a sua capacidade de desempenho e concorrência»*.

É importante que as instituições de ensino superior e outros estabelecimentos de ensino incorporarem a Responsabilidade Social nos programas de ensino, como matéria transversal.

Por outro lado, é necessária mais investigação interdisciplinar sobre a Responsabilidade Social e a sua complexidade (Horrigan, 2010), em particular no que se refere (CCE, 2006): (i) às conexões a nível macro e mesoeconómico⁴⁴ entre a Responsabilidade Social das Organizações, a competitividade e o desenvolvimento sustentável; (ii) à eficácia da Responsabilidade Social para alcançar objetivos sociais e ambientais, e; (iii) a questões como: a inovação, o governo das sociedades, as relações laborais e a cadeia de abastecimento.

Também é um tema de investigação atual: a Responsabilidade Social, tal como é praticada pelas pequenas e médias organizações⁴⁵; mas deve também refletir-se, de forma adequada, noutras áreas de investigação sobre a Responsabilidade Social das Organizações, por exemplo, o impacte social do ciclo de vida dos processos, produtos e serviços.

7. Considerações finais

Num mundo cada vez mais globalizado assiste-se a uma opinião pública cada vez mais exigente, sobre o desempenho das organizações, no sentido de adotarem práticas socialmente

⁴⁴ No âmbito da mesoeconomia, é a *«parte da ciência económica que estuda os comportamentos dos grandes grupos ou dos ramos industriais, utilizando uma abordagem intermédia entre a micro e a macroeconomia»* (mesoeconómico. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2013. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/pesquisa-global/mesoecon%C3%B3mico>. Consulta efetuada em 2013-06-26).

⁴⁵ Na União Europeia, existem cerca de 23 milhões de pequenas e médias empresas (PME) as quais representam 99 % do total das empresas, proporcionam 67 % dos postos de trabalho e são responsáveis pela criação de 85 % de todos os novos postos de trabalho (União Europeia. Empresas. Disponível em: http://europa.eu/pol/enter/index_pt.htm. Consulta efetuada em 2013-07-09).

responsáveis que ultrapassem o contexto legislativo local. A Responsabilidade Social constitui uma das principais preocupações a nível mundial, quer a nível institucional e empresarial, quer a nível social e filantrópico.

A importância da Responsabilidade Social das Organizações é manifesta, pois reflete os valores fundamentais da sociedade em que desejamos viver.

Contudo, as práticas de Responsabilidade Social não são uma panaceia e não se pode esperar que, por si sós, resolvam todos os problemas, nem podem ser consideradas um substituto para as medidas públicas. Mas, claro, podem contribuir para a redução da pobreza e evolução no sentido de concretizar os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio e propiciar maior integração dos mercados de trabalho e melhores níveis de inclusão social. Podem também, proporcionar uma predisposição para o investimento no desenvolvimento de competências, na formação contínua e na empregabilidade⁴⁶. Podem, inclusivamente, conduzir a melhorias na saúde pública, em consequência de iniciativas voluntárias das organizações em domínios como a comercialização e a rotulagem dos alimentos e das substâncias químicas não tóxicas. Uma utilização mais racional dos recursos naturais, maior respeito pelos direitos humanos, proteção do ambiente⁴⁷ e cumprimento das normas laborais, proporcionará uma imagem mais positiva das organizações e dos empresários na sociedade e um melhor desempenho em matéria de inovação.

Na prossecução dos objetivos do desenvolvimento sustentável, surge o imperativo de definir políticas favoráveis ao desenvolvimento global. Como consequência, surgiram diversas teorias, modelos e práticas no contexto do tema da Responsabilidade Social, muitas vezes considerada como um instrumento de operacionalização do desenvolvimento sustentável nas organizações.

Efetivamente, numa altura em que os negócios se fazem à escala global, é exigido às organizações que considerem os impactes éticos, sociais e ambientais das suas políticas e atividades. A Gestão de Topo tem um papel primordial; é importante que se interroge e procure responder, de forma clara e concisa, a diversas questões a fim de, facilitar a identificação dos valores da organização. O sucesso das organizações dependerá da capacidade que demonstrem na abordagem responsável das questões éticas, sociais e

⁴⁶ A aprendizagem ao longo da vida, a igualdade em termos de remuneração e de perspetivas de carreira para ambos os sexos, ou a preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho, constituem medidas para alcançar a motivação dos colaboradores e seu consequente aumento de produtividade.

⁴⁷ Medidas associadas a uma preocupação com a redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos e eficiência energética conduzem a benefícios que se traduzem na redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos e a redução dos custos de matérias-primas e de poluição.

ambientais, assim ganharão ou não vantagens competitivas e a confiança de acionistas, clientes, comunidades locais e outras partes interessadas.

Destaca-se também o papel importante que têm as instituições de ensino (universidades e outros estabelecimentos de ensino), no sentido de incorporarem a Ética e a Responsabilidade Social nos programas de ensino como matérias transversais, e elas próprias adotarem posturas éticas e socialmente responsáveis⁴⁸.

Dado o provável colapso dos sistemas atuais devido à sua insustentabilidade, não será a altura de questionar os modelos existentes no contexto da atual crise global?

Referências bibliográficas

ABNT (2012). Norma Brasileira ABNT NBR 16001:2012 – Responsabilidade Social – Sistema da Gestão – Requisito, Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), Brasil.

APCER (2013a). NP 4469 - Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Disponível em: http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=137%3Anp-4469&catid=7&Itemid=55&lang=pt. Consulta efetuada em 2013-07-03.

APCER (2013b). SA 8000 - Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Disponível em: http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=136%3Asa-8000&catid=7&Itemid=55&lang=pt. Consulta efetuada em 2013-07-03.

Asongu, J. J. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility in Practice, Greenview Publishing Company, Lawrenceville/USA, ISBN: 978-0-9797976-0-6.

Câmara, Paulo (2002). Códigos de Governo das Sociedades. Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários, nº15, dezembro.

Caneda, Manuel Carneiro (2004). La Responsabilidad Social Corporativa Interna – La «Nueva Frontera» de los Recursos Humanos. ESIC, Madrid, ISBN: 84-7356-381-6.

CARRIS (2013). CARRIS é a Primeira Empresa Portuguesa Certificada em Responsabilidade Social. Newsletter CARRIS, n.º 13, julho-setembro.

CBSR - Canadian Business for Social Responsibility (2002). Goodcompany: Guidelines for Corporate Social Performance, CBSR, Canada. Disponível em: <http://www.cbsr.ca/files/GoodCompany-SummaryDocument.pdf>. Consulta efetuada em 2008-06-09.

⁴⁸ Contudo, no caso do Ensino Superior este não é um qualquer setor e as Instituições de Ensino Superior não são um qualquer serviço, como referiu o Professor Adriano Moreira no Encontro «A Qualidade em Estabelecimentos do Ensino Superior: Exemplos de Boas Práticas» (IPQ, 15 de Novembro de 2007). Também, Vallaeys (2006:35) refere que «*a universidade não é, nem deve ser uma empresa ... De facto, não se pode considerar os alunos (estudantes) como «clientes» que desejam «comprar» alguns estudos como «mercadoria», confundindo, assim, universidade com loja*».

CCE (Comissão das Comunidades Europeias) (2001). Livro Verde - Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas, Comissão das Comunidades Europeias COM(2001) 366 final, Bruxelas.

CCE (Comissão das Comunidades Europeias) (2002). Comunicação da Comissão Relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável, Comissão das Comunidades Europeias, COM(2002) 347 final, Bruxelas.

CCE (Comissão das Comunidades Europeias) (2006). Implementação da Parceria para o Crescimento e o Emprego: Tornar a Europa um Pólo de Excelência em Termos de Responsabilidade Social das Empresas, Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu, COM(2006) 136 final, Bruxelas.

CE (Comissão Europeia) (2011). Responsabilidade Social das Empresas: Uma Nova Estratégia da UE para o Período de 2011-2014, COM(2011) 681 final, Bruxelas.

CES (Conselho Económico e Social) (2013). Parecer de Iniciativa Sobre as Consequências Económicas, Sociais e Organizacionais Decorrentes do Envelhecimento da População.

Davies, Adrian (2006). Corpora te Governante – Boas Práticas de Governo das Sociedades. Monitor, Lisboa, ISBN: 972-9413-70-3 / 978-972-9413-70-4.

Friedman, Milton (2002). Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, ISBN - 13: 978-0-226-26420-2, ISBN – 10: 0-226-26420-3.

García, Ricardo Fernández (2009). Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, Alicante, ISBN: 978-84-8454-777-8.

Hawkins, David E. (2006). Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability, Palgrave Macmillan, New York, ISBN-13: 978-0-230-00220-3, ISBN-10: 0-230-00220-X.

Heras, Begoña Arrieta & Ayuso, Cristina de la Cruz (2009). La Dimensión Ética de la Responsabilidad Social. Universidade de Deusto, Bilbao, ISBN: 978-84-9830-733-7.

Hohnen, Paul (2007). Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business, Jason Potts - International Institute for Sustainable Development, Manitoba/Canada.

Holme, Richard & Watts, Phil (2002). Responsabilidad Social Corporativa, Word Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Conches – Geneva, Switzerland.

Hook, James C. Van (2004). Rebuilding Germany: The Creation of the Social Market Economy, 1945-1957. Cambridge University Press, Cambridge – UK, ISBN-13: 978-0-521-83362-2/ISBN-10: 0-521-83362-0.

Horrigan, Bryan (2010). Corporate Social Responsibility in the 21st Century, Edward Elgar Publishing, Massachusetts/USA, ISBN: 978-1-84720-035-4.

ILO - International Labour Organization (2006). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations «Protect, Respect and Remedy» Framework. International Labour Office, Geneva, ISBN 92-2-119010-2.

ILO (International Labour Organization) & WTO (World Trade Organization) (2011). Making Globalization Socially Sustainable. WTO, Switzerland, ILO ISBN: 978-92-2-124583-4, WTO ISBN: 978-92-870-3783-1.

ILO (International Labour Organization) (2008). ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization. ILO Publications, Geneva, ISBN 978-92-2-121617-9.

ILO (International Labour Organization) (2012). Working towards sustainable development: Opportunities for Decent Work and Social Inclusion in a Green Economy. International Labour Office, Geneva, ISBN: 978-92-2-126378-4.

IPCG (2012). Código de Governo das Sociedades. Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), Lisboa.

IPQ (2005). Norma Portuguesa NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. IPQ, Caparica.

IPQ (2008). Norma Portuguesa NP 4469-1:2008 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social – Parte 1: Requisitos e Linhas de Orientação para a sua Utilização. IPQ, Caparica.

IPQ (2010). Norma Portuguesa NP 4469-2:2010 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 2: Guia de Orientação para a Implementação. IPQ, Caparica.

Magone, José María (2001). Iberian Trade Unionism: Democratization Under the Impact of the European Union. Transaction Publishers, New Jersey/USA, ISBN: 0-7658-0077-2.

Morin, Edgar (2002). Pour une Politique de l'Humanité. Disponível em: <http://www.edgarmorin.org.br/textos.php>. Consulta efetuada em 2013-07-09.

Münch, Joachim (1996). Formação Profissional Contínua nos Países da União Europeia - Multiplicidade de Funções e Problemas Especiais. In: Formação Profissional – Revista Europeia, n.º 7, janeiro-abril, CEDEFOP, Tessalónica, ISSN: 0258-7491.

OCDE (2011). Les Principes Directeurs de l'OCDE à l'Intention des Entreprises Multinationales. OCDE, Paris, ISBN 978-92-64-11542-2.

Phillips, Jack J. (2006). Invertir en el Capital Humano. Deusto, Barcelona, ISBN: 84-234-2356-5.

SAI (2008). Social Accountability 8000. Social Accountability International, New York - USA.

- Santos, Filipe Duarte (2012). Alterações Globais – Os Desafios e os Riscos Presentes e Futuros. Fundação Francisco Manuel dos Santos, Lisboa, ISBN: 978-989-8424-55-6.
- Santos, Maria João Nicolau & Sousa, Leila Araújo (2011). Gestão Estratégica da Responsabilidade Social Empresarial como Base para a Inovação. In: Responsabilidade Social – Uma Visão Ibero-Americana. Almedina, Coimbra, ISBN: 978-972-40-4420-0, pp. 581-598.
- Stigson, Björn (2004). A Jornada do WBCSD Pela Corporate Social Responsibility. In: Impactus, Empresa Sustentavel, n.º 0, Abril de 2004, Lisboa, pp. 6-10.
- Tenório, Fernando Guilherme (2006). Responsabilidade Social Empresarial – Teoria e Prática. Editora FGV, Rio de Janeiro/Brasil, ISBN: 85-225-0485-7.
- Tratado de Lisboa. Jornal Oficial da União Europeia, C 306, de 17 de Dezembro de 2007, ISSN 1725-2482.
- UN (2011). Un Human Rights Council Endorses New Guiding Principles on Business and Human Rights. United Nations (UN), New York and Geneva, http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf, 2013-06-17.
- UN Global Compact (s/d). The Ten Principles, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, 2013-06-17.
- Urzúa, Raul (2001). La Responsabilidad Social de las Universidades: Una Guía de Discusión, Documento Presentado en el Taller «Elaboración de Estrategia Común para la Expansión de la Responsabilidad en las Universidades Chilenas», 4 y 5 de Octubre de 2001.
- Vallaey, François (2006). Que Significa Responsabilidade Social Universitária? In: Estudos - Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 24, n.º 36 (junho 2006), Brasília, pp. 35-55, ISSN 1516-6201.
- Vasileva, Veselina et al. (2011). Processos de Verificação da Responsabilidade Social na Cadeia de Fornecimento - Um Guia Prático e Jurídico para Compradores Públicos. Consórcio LANDMARK / ICLEI.
- Xercavins, Josep et al. (2005). Desarrollo Sostenible. Edicions Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, ISBN: 84-8301-805-5.